

【論 文】

社会的協働における組織間学習のプロセス —繊維産業におけるリサイクル事業の事例を通して—

大 倉 邦 夫

1. 本稿の目的

本稿の目的は、地球環境問題のように単独の組織では解決することのできない社会的課題に対して、複数の組織が協力して取り組む社会的協働という事業形態に焦点を当て、そうした社会的協働に参加している各企業が協働事業という場において、いかなる学習をどのようにして行っているのか、その結果、各参加企業が社会的課題に対する理解を深めていくプロセスを考察することである。

近年、企業の社会的責任の関心の高まりを受けて、企業は経営活動のあり方を見直すことに加え、地球環境問題・貧困問題・地域社会の問題等の多様な社会的課題に自社の経営資源を活用して取り組むようになってきた（谷本, 2006）。

企業が自社の特徴的な資源を活用し、社会的課題に取り組むことは、その課題解決に寄与することになる。しかし、社会的課題の多様化や、複雑化に伴い、企業が単独で社会的課題に取り組むことの困難性も顕在化している。企業が社会的課題に取り組む上で、これまでの事業活動で培ってきた技術やノウハウを活用できる場合もあるが、社会的課題の性質によっては新たに資源を蓄積させる必要がある。その際に、必要となる資源を全て自社内部で蓄積するには、追加的な投資を行わなければならない。投資に要する時間や費用など企業に負担がかかることになる。このような状況において、自社単独ではなく他の企業・NPO・行政等の多様なセクターの組織と協力して社会的課題に取り組む企業も見られる。本稿では、地球環境問題などのいま解決が求められている社会的課題の解決を目的とした複数の組織による協働を「社会的協働」と定義する。

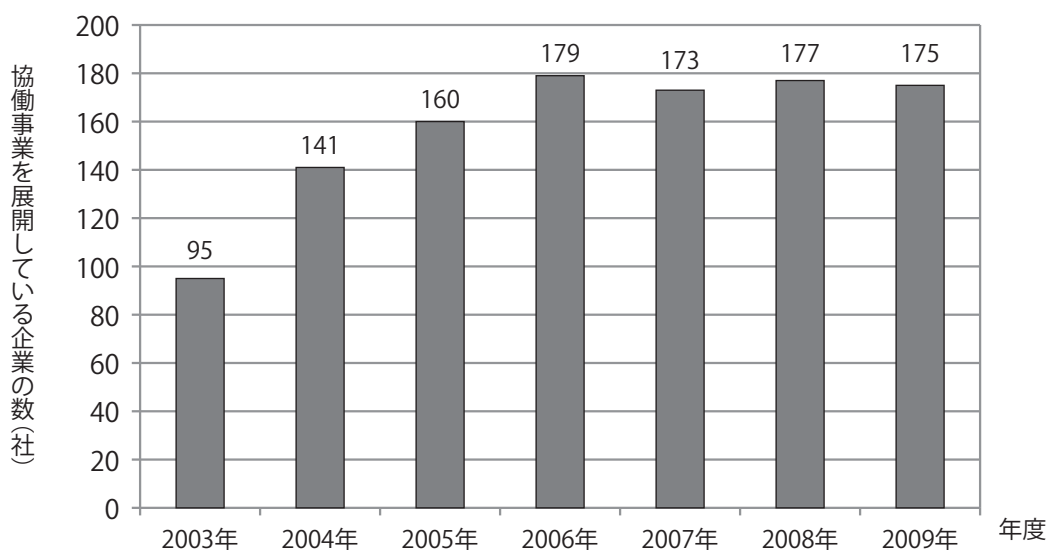
図1は社団法人日本経済団体連合会（以下日本経団連）が会員企業および1%クラブ¹の法人会員企業を対象に行った「社会貢献活動実績調査結果（事例調査編）」の中で、企業が社会貢献活動を進める際に、他の組織と協働していると回答した企業の数を整理したものである²。

¹ 1%クラブとは、日本経団連が1990年に設立した企業や個人の社会貢献活動を推進する組織である。法人会員（企業）は経常利益の1%以上、個人会員は可処分所得の1%以上を目安に、社会貢献活動のために拠出することに賛同している。会員数は法人会員が234社で、個人会員が940名となっている（2010年5月時点）。

² 日本経団連では1991年より、会員企業および1%クラブの法人会員企業の社会貢献活動支出や社会貢献に関する制度、さらには社会貢献活動の事例について調査を行い、企業の社会貢献活動の実態調査を進めている。本稿が取り上げた日本経団連の社会貢献活動に関する調査の報告書は<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html#kouken>を参照。

2009年度の実績を見てみると、同調査に回答した337社（計1306社：回答率25.8%）のうち、175社が社会貢献活動を進める際に他の組織と協働したと回答している。参考までに2003年度の同調査結果を参照してみると、回答企業307社（計1371社：回答率22.3%）のうち、95社が他の組織と協働したと回答している。2003年度の調査結果と比較すると、近年社会的協働の事例はほぼ倍増に近い伸びを示していることが分かる。また、2005年以降は同調査に回答した企業の約半数以上が、他の組織との協働による社会貢献活動を実施したと回答している³。こうしたデータは日本企業において社会的協働が徐々に定着していることを示唆する。

図1 企業の社会貢献活動における他の組織との協働の広がり



（出所）各年の日本経団連「社会貢献活動実績調査結果」から筆者作成

なお、日本経団連による2008年度の「社会貢献活動実績調査結果（社会貢献活動支出と社会貢献に関する意識の調査）」を見てみると、企業がNPO等の他の組織と協働事業を展開することによって、社会的課題への理解を深めるという成果を得たことが示されている。これは、他の組織との協働事業が、企業にとって社会的課題の現状や問題点、さらにはそうした課題への取り組み方法を学習する場として機能したことを示唆する。

³ 各年の「社会貢献活動実績調査結果（事例調査編）」に回答した企業数は以下の通りである。①2003年の回答企業307社（計1371社：回答率22.3%）、②2004年の回答企業355社（計1309社：回答率27.1%）、③2005年の回答企業303社（計1403社：回答率21.6%）、④2006年の回答企業308社（計1405社：回答率21.9%）、⑤2007年の回答企業299社（計1368社：回答率21.9%）、⑥2008年の回答企業305社（計1321社：23.1%）、⑦2009年の回答企業337社（計1306社：回答率25.8%）。

上記の日本経団連の調査に見られるように、社会的協働が、その参加企業にとって社会的課題に対する学習の場になる、という点は Arya and Salk (2006) も同様の指摘を行っている。例えば彼らは、社会的責任に関する行動規範を経営戦略や企業文化に統合することを目的とした協働事業が、その参加企業にとって社会的責任を学習するためのプラットフォームになることを主張している。

このように、社会的協働は、単独の組織では解決困難な社会的課題に対して取り組むための手段という位置づけだけではなく、社会的課題についての学習のプラットフォームという位置づけもなされている。しかし、Arya and Salk (2006) は学習することの意義や学習の成果という点に触れてはいるが、具体的に複数の組織の間でどのようなプロセスでいかにして学習が行われたのかという点については詳細な議論を行っていない。

そこで、本稿は事例研究を通して社会的協働に参加している組織が、協働事業において学習を行い、その学習の中で社会的課題に対する理解を深めていくプロセスを検討する。以下ではまず、組織学習論や組織間学習論の先行研究を考察し、本稿の分析視点を提示する。次に、社会的協働の事例として、繊維製品の廃棄物問題という 1 社だけでは解決が困難な社会的課題の解決に向けて、使用済み繊維製品のリサイクル事業を展開した株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンによる「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を取り上げ事例研究を行う。具体的には、同ネットワークに参加している株式会社ユニングと、東海サーモ株式会社という異なった学習プロセスを辿った 2 社に焦点を当てる。そして最後に、本稿の結論と課題を整理する。

2. 先行研究の検討

(1) 組織学習

①組織学習とは

高井 (2001) が指摘するように、組織学習に関する多くの研究は、分析の基本単位は個人の学習をベースにしている。組織は人間の集合から構成されるために、組織学習は個人の学習と密接な関連性をもつことは明らかである。しかし、組織学習の先行研究は、個人学習と組織学習の違いを明確にしている。

例えば、Argyris and Schon (1978) は、組織は個人の行為と経験を通して学習することを指摘する一方、組織学習は個人学習の単なる集積ではないということを主張する。彼らは、学習した内容が組織の記憶やシステムに組み込まれることで組織学習が生じると捉えている。そのため、個々人が学習し獲得した知識が組織のシステムに統合されない場合、個人が学習したとしても組織は学習していないものとみなされる。この点について高井は、個人学習と異なり、組織は既存のメンバーだけではなく、組織の歴史や規範という方法で、次世代のメンバーにも影響を与えることができる伝承可能な学習システムを維持し、開発することができるという点を指摘している。

以上のように、個々人が学習した内容を組織のシステムに統合しているかどうか、という点に個

人学習と組織学習の違いが見出される。

また、組織学習に関する研究は認識と行動を関係づけており（高井, 2001）、組織学習の成果として組織のルーティンや活動原則における変化（Levitt and March, 1988; Feldman, 2000）や、認識的システムや行動における変化（Argyris and Schon, 1978, Fiol and Lyles, 1985; Huber, 1991）を挙げている。個々人が学習した知識を組織に統合することで、既存の組織の規範やシステムが変化することが指摘されている。つまり、ここでは組織学習の成果として組織変化が示されているのである。なお、組織学習の研究者は、個人レベルでの変化が生じたとしても、組織レベルでの変化が生じなければ、組織が学習したことにはならない、と主張している。

②組織学習のタイプ

Argyris and Schon (1978) が指摘するように、組織学習には異なったタイプの学習が存在する。それは、低次学習（シングル・ループ学習）と高次学習（ダブル・ループ学習）である。

前者の低次学習は、既存の組織構造や既存のルールの下で行われる学習である（Argyris and Schon, 1978）。高井（2001）によると、このタイプの学習は与えられた目標を達成するために、いかに業務上のエラーを修正したり、除去することで効率的に業務をこなすのかという効率性に重きが置かれる。そのため、学習の焦点は既存のシステムを大幅に変化させることなく、安定・維持させるための情報を収集することにある。

後者の高次学習は、組織の基本的な方針・規範・規則の修正を目的とした学習である（Argyris and Schon, 1978）。高次学習は組織における業務システムそのものを問い直し、低次学習の場合のように発生したエラーを修正するのではなく、なぜエラーが発生したのかを問うことになる。

このように、組織学習の先行研究は低次学習と高次学習という2つのタイプの学習があることを示唆する。なお、その中でも後者の高次学習は、既存の組織の規範や方針を問い直すために、組織の変化と密接に関連する。組織学習と組織変化の関係性に着目した研究は、高次学習が組織の認識的システム・組織ルーティン・行動の変化を促すメカニズムになることを指摘している。

(2) 組織間学習

①組織間学習とは

アライアンスなどの複数の組織間の協働に着目する研究は、これまでその協働の形成理由をリスクの低減・市場へのアクセス・重要な資源の獲得という点から説明してきた（Yoshino and Rangan, 1995; Nooteboom et al., 1997; 徳田, 2000）。また、近年では、アライアンスの形成理由として、パートナーの知識の学習という側面に注目する研究も見られる（Inkpen and Crossan, 1995; 高井, 2001）。こうした研究は、アライアンスが学習のためのプラットフォームを提供することを指摘しており、組織間学習という複数の組織の間で行われる学習の形態に焦点を当てている。以下で見ていくように、組織間学習を促進する要因について研究の蓄積が進んでいる。

組織間学習に関する研究は、組織間学習の意義として、企業が協働を通じて他の企業の知識にアクセスしたり、さらにはそうした知識を獲得し内部化することで自社の競争優位性を高めるという点を挙げている（Kogut, 1988; Mowery et al., 1996）。一方、そうした知識の獲得に加えて、各企業が学習する中で新たな知識を創造していく側面を強調する研究が見られる（高井, 2001; Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2008）。

例えば高井（2001）は、知識の獲得だけではなく共に価値を創造するという側面を強調し、組織間学習を「2社以上の企業が、互いの知識を学習しあうことによって新たな価値を提供する価値創造プロセス」と定義している。高井は、異なった企業が組織間関係という場で、異なった知識を提供し合い、融合することで新たな知識を創造し、その知識をベースにして新しい価値を市場に提供することが組織間学習の本質的意義であるとしている。

以上の議論に基づき、本稿は組織間学習を、他の企業からの知識の獲得という側面だけではなく、企業同士が学習することで新たな知識や価値を共に創造する側面をもつ学習の形態として捉える。

②組織間学習と組織変化

また、組織間学習に焦点を当てる研究者は、組織学習に関する研究と同様に、認識と行動の変化に着目しており、組織間学習の重要な成果として協働に参加している企業が他の企業との学習を通じて、自社の認識システムや行動（Inkpen and Crossan, 1995; 高井, 2001）、あるいは組織ルーティン（Larsson et al., 1998; Phan and Peridis, 2000）を変化させるという点を挙げている。例えば、Inkpen and Crossan (1995) は他の組織との学習を通じて参加企業の従業員個々人の信条と行動や、複数の従業員の集団における共通の信条や行動、さらには組織のシステムや行動が変化したことを事例研究から明らかにした。

さらに、高井（2001）は、組織間学習を意図したアライアンスが、組織変革を促す要因になることを示している。アライアンスによって関係する企業は、それぞれ固有の思考・行動様式の体系を持っている。そのためアライアンスによる他の企業との相互関係は、多様な学習材料や異質な知識が提供されたり、自社と異なる企業の思考・行動様式を発見する場になることで、自社の思考・行動様式の変革の場になりうることを高井は指摘している。

そして、組織学習のタイプの1つである高次学習に着目し、組織間学習と組織変化の関係性に着目する研究も見られる（Phan and Peridis, 2000）。これは、他の企業との学習を通して獲得した新しい知識が、自社の既存の規範や方針を問い直す高次学習を生じさせ、組織の認識的システムを変化させるという点を示唆している。

つまり、組織間学習は他の企業の多様な知識の獲得やそうした知識の内部化を可能にする場として機能することで、協働に参加している企業の既存の認識や戦略・組織ルーティン・行動を変化させるということが示される。

③組織間学習のマネジメント

知識の獲得や知識の創造、さらには組織変化を促す場となる組織間学習を成功裡に進めていくためにはどうしたらよいのだろうか。組織間学習に関する研究の多くは、個別の組織内部での学習と異なり、組織間学習が他の組織との協働関係において行われる学習であるために、他の組織との信頼関係の構築が円滑な学習にとっての前提条件になると捉えている。

例えばKale et al. (2000) は、「関係性の資本 (Relational Capital)」がアライアンスにおける新しい知識の獲得と自組織の重要な資源の保護を達成させることを指摘する。関係性の資本とは、協働関係にある各組織を代表する個人レベルでの密接な相互作用から生じる相互の信頼、尊重、友情と定義される。こうした信頼ベースの関係性の資本は、アライアンスのパートナー間の密接な相互作用を強化し、アライアンスのインターフェイスをこえて情報とノウハウの交換や移転を促進する。さらに、関係性の資本がアライアンスのパートナーによる機会主義的な行動の可能性を低減させ、自組織の中核的な資源を失う危険性を防ぐことが示されている。したがって、組織の間でいかにして信頼関係を構築するのかという問題は、組織間学習において重要な課題となる。

そうした他の組織との関係性を構築し、効果的な学習を進めていくためのマネジメント手法については様々な議論がなされている。ここでは、学習を牽引していく個人の役割や、そうした個人を支援したり学習の環境を整備するための組織の施策に注目し、他の組織との学習を促進する要因に着目した研究を取り上げる。

(a) 組織間学習を牽引する個人の役割

組織間学習を牽引する個人に焦点を当てた研究として、Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven (2009) が挙げられる。彼らは、知識交換のフローが他の組織からの情報を伝達することに責任を持ち、各組織を代表する「境界連結者 (Boundary-Spanner)」の相互作用から生じることを主張している。彼らは組織内部でのポジションによって境界連結者を現場レベルと企業レベルという2つのレベルに分類している。現場レベルの境界連結者とは、実際に組織の境界を越えて互いの組織を結びつける個人である。一方企業レベルの境界連結者とは、協働戦略を含む企業の全体的な戦略の方向性に影響を与える権力をもつ上級マネジメントのことである。また、それぞれの境界連結者は組織間学習において異なる役割を持つことが示されている。現場レベルの境界連結者は、パートナー組織の知識の観察や模倣、パートナーとの関係性構築という役割をもつ。一方、企業レベルの境界連結者は現場レベルでの社会的相互作用を促進するシステムや構造を設定することに責任をもつ。

Janowicz-Panjaitan and Noorderhavenは、過去の研究 (Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2008) において、149の協働事業に対して質問票調査を行っており、こうした現場レベルでの相互作用と組織体制の整備が相互にポジティブな影響を与えあうことで、円滑な知識交換を実現させることを示している。こうした個人に焦点を当てた研究の知見は、組織間学習において誰が、どのような役割を果たすのかという点を考察するにあたり参考になる。

(b) 組織間学習を促進する組織の施策

組織間学習に関する研究は、他の組織との協働関係を構築し、学習の環境を整備するための様々な組織の施策を提唱している。ここでは、そうした組織の施策を議論した研究として Makhija and Ganesh (1997) と Dyer and Nobeoka (2000) を主に取り上げる。

まず、Makhija and Ganesh (1997) は組織間学習を促進するための調整メカニズムに着目している。ここで言う調整メカニズムとは、組織環境における情報の獲得・解釈・普及に影響を与える目的志向の活動のことである。彼らは、移転される知識の性質によって活用される調整メカニズムが異なることを指摘している。例えば、移転される知識がより予測可能で明確なものであるならば、チームやタスクフォースの結成・標準化した手続きや規則の制定・公式的調整メカニズムが活用される。また、情報が不確実で、曖昧でそれぞれの組織に埋め込まれているものであるならば、共通の規範を形成することを目的とした協働事業に関わる主体のネットワーク化という非公式的な調整メカニズムが活用される。つまり、文書や図表などによって明確に説明可能な知識は公式的に計画した仕組みを通じて獲得される一方、文書や図表などで説明することが難しいような知識は個人間で自然発生的に生じる非公式的な相互作用を通じて獲得されることが示されている。組織間学習に関する研究は、後者のような知識が組織に埋め込まれ暗黙的な性質をもつ場合、その知識の獲得が困難になることを主張している (Janowicz-Panjaitan and Noorderhaven, 2009)。

こうした研究は、暗黙的な性質をもつ知識を獲得していく際に、Makhija and Ganesh (1997) が指摘するような個人間の関係性の重要性を指摘している。これは、公式的な仕組みだけでは学習することのできない側面を、非公式的な仕組みがフォローするということであり、組織間学習のための様々な施策を考慮することの必要性を示唆している。以上のような知識の性質と学習のための公式的・非公式的なメカニズムの関係性に関する議論は、組織間学習において、各企業は何をどのような仕組みによって学習するのかという問題を検討するにあたり、有効な分析の枠組みになる。

次に、Dyer and Nobeoka (2000) はトヨタ自動車株式会社（以下トヨタ）のサプライヤーのネットワークに焦点を当て、トヨタのサプライヤーがいかにしてネットワークの中で知識を交換し、組織間学習を行うのかという点を検討している。彼らは、「共存共栄」という哲学やトヨタの生産ネットワーク内部の知識に関するサプライヤーの学習を促進するために、トヨタが4つの知識共有のプロセスを開発したことを明らかにしている。第1のプロセスはサプライヤーの協力団体である。これは共通の社会的コミュニティをつくりだし、ネットワークの規範を学ばせ、形式知を共有するためのネットワークレベルのフォーラムである。第2のプロセスはトヨタのマネジメントのコンサルティング部門の活動である。トヨタ内部のコンサルティング部門はサプライヤーによるネットワーク内部の知識の獲得を支援する役割をもつ。また、こうした部門はサプライヤーの抱える作業上の問題の解決についても責任を担う。第3のプロセスは小規模集団の学習チームの結成である。これは、サプライヤー自身が自発的に学習のためのチームをつくることであり、生産性や品質の改善、さらには共通のアイデンティティの創出という効果をもつ。第4のプロセスは、企業間の従業員の

移動である。これは、トヨタの従業員がサプライヤーに出向するなどして、企業の境界をこえて移動することであり、トヨタの知識やアイデンティティを共有させる重要なメカニズムである。

Dyer and Nobeoka (2000) はこうした4つの知識共有のプロセスが、サプライヤー間の緊密な相互作用を促し、ネットワークレベルでの社会的コミュニティをつくりだしたことを指摘している。その結果、サプライヤー間でアイデンティティの共有が進み、サプライヤーがより知識共有の活動に関与するようになったことが示されている。

以上のように、組織間学習に着目した研究は、協働関係にある複数の組織の間で信頼関係を構築し、効果的な学習を実現させるための様々な手法について議論している。それぞれの研究から導き出された知見は、組織間学習をいかにしてマネジメントしていくのかという問題について分析する上で参考になる。しかし、Inkpen (2002) は、組織間学習が実際にどのようにして生じ、具体的にいかなる過程を経て進展するのかという組織間学習のプロセスを詳細に検討した研究が少ないことを指摘している。詳細な事例分析によってネットワーク内部での複数の組織による学習のプロセスを検討したDyer and Nobeoka (2000) を除き、基本的には組織間学習の促進要因を特定する研究が多く、Inkpenが指摘するように組織間学習のプロセスについては十分な議論がなされていない。そのため、組織間関係という場において、具体的にいかなる知識がどのようにして交換あるいは創造されるのかという学習のプロセスを事例分析を通して明らかにすることは、組織間学習論における重要な研究課題として示される。

(3) 組織学習と組織間学習の相互関係

上述したように、組織間学習に関する研究においては、他の組織がもつ知識をいかにして獲得するのか、さらにはどのようにして新たな知識を創造するのかという点が議論の中心になっている。そこでは主に、効果的な知識の獲得、創造のための手法に焦点が当てられていた。Holmqvist (2003) は、組織間学習の先行研究の多くが、新しい知識の獲得と創造という側面に着目する一方、組織間学習に関与する各組織がそうした新しい知識をいかにしてそれぞれの組織の内部に統合するのかという側面については十分に考慮していないことを指摘している。その上で、他の組織との協働を通して新しい知識を獲得するという組織間学習のプロセスと、そうした知識を自組織に統合していく組織学習のプロセスの相互関係に着目することの必要性を示唆している。

こうした組織間学習と組織学習の相互関係に着目した研究として、Inkpen and Crossan (1995) が挙げられる。彼らは、知識マネジメントの議論に基づきながら、パートナーから獲得した新しい知識を自組織の知識として制度化する一連のプロセスを整理している。彼らはそうしたプロセスを理解するにあたって、個人・集団・組織という3つのレベルで生じる学習のプロセスを考察している。まず、個人のレベルでは新しい知識を他者に説明するために、そうした知識に関するイメージを明確にし、共通の理解を深めていく活動である「解釈」が重要なプロセスとなる。解釈の成果として個人の信条や枠組み、さらには個人の行動の変化が促されることが示されている。次に、集団

のレベルでは新しい知識を組織の成員に広く共有させるための「統合」が行われることになる。統合による成果としては、新しい知識に関する組織の成員間での共通の信条や、それに基づく一致した行動が促されることになる。そして、組織のレベルでは新しい知識を組織のシステムに組み込んでいく「制度化」が進められる。制度化の成果としては、既存の組織ルーティンの変化や新しい組織ルーティンの構築という点が示されている。

他の組織から獲得した知識は、それぞれの組織の内部に組み込まれたり、既存の知識と効果的なつながりが生み出されることによって、はじめて価値のあるものとなる。そのため、組織間学習の成果を捉える際には、他の組織からの新しい知識の獲得や、他の組織との知識の創造というプロセスだけではなく、上述したような新しい知識を組織内部に定着させていくという組織学習のプロセスも同時に考慮することが必要になる。

3. 本稿の分析視点と調査概要

(1) 分析視点

上記の先行研究の検討より、組織間学習と組織学習の相互関係という視点を踏まえ、本稿は、社会的協働において行われる学習のプロセスを考察する。具体的には、使用済み繊維製品のリサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」という社会的協働において、各企業が他の企業からどのような知識を、いかなる場で、どのようにして学習するのかという、異なる組織間で行われる学習のプロセスを考察する。また、その際にはそれぞれの企業を代表し、協働事業の窓口となりながら、組織間学習を主導していった人物の役割に焦点を当てる。なお、本稿ではこうした組織間学習を主導したり、組織間学習を通して獲得した知識を自社に定着させる役割を担う人物を「推進者 (Champion)」と呼ぶことにする。

次に、各企業が組織間学習を通して獲得した知識をいかなる手法を用いて、社内の各部門や各従業員に学習させていくのかという、それぞれの組織の中で行われる学習のプロセスを検討する。

そして、そうした学習の過程で、繊維製品の廃棄物問題の解決という社会的ミッション⁴を各企業が共有する側面を捉える。その上で、各参加企業の繊維製品の廃棄物問題という社会的課題に対する認識や行動にどのような変化が見られたのかを明らかにする。

(2) 調査概要

本稿は、株式会社エコログ・リサイクリング・ジャパンが中心となり、繊維産業の川上（化学繊維製造企業）・川中（資材製造企業）・川下（アパレル企業）の各企業とともに、1994年から展開している繊維製品のリサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を取り上げた。エ

⁴ 社会的ミッションとは、「ローカル/グローバル・コミュニティにおいて今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること」である（谷本, 2006）。

エコログ・リサイクリング・ジャパンとは、広島県福山市で紳士用コート等を製造する株式会社ワッツの発案のもと1994年に設立された企業であり、同社の他、化学繊維製造企業の東レ株式会社・商社の伊藤忠商事株式会社・ボタン製造企業の株式会社アイリスという計4社の出資によって成り立っている。エコログ・リサイクリング・ジャパンは繊維製品のリサイクル事業を主な事業内容としている。同社の設立時の出資金は1億2000万円であり、同社の設立において中心的な役割を果たしたワッツが6000万を、残りの3社がそれぞれ2000万円ずつ出資した。なお、2003年には各企業の出資額を倍増し、資本金は2億4000万円となっている。

本稿の事例研究は、エコログ・リサイクリング・ネットワークに関わった複数の企業の担当者へのインタビュー調査や、リサイクル事業に関係する工場見学というフィールド調査に加えて、繊維関連の学会誌・雑誌・専門紙、さらには同ネットワークに参加している各企業の公表資料あるいは内部資料等の文書資料調査に基づいている。今回は、同ネットワークに参加している企業として、株式会社ユニングと東海サーモ株式会社を取り上げた。

ユニングと東海サーモの2社を取り上げた理由としては、次の点が挙げられる。それは、両社とも1994年のエコログ・リサイクリング・ネットワークの設立時から参加している企業であり、長くこの事業に関わっているという点である。本稿は、社会的協働における組織間学習と、その結果繊維製品の廃棄物問題という社会的課題に対する参加企業の認識や行動がどのように変化したのかという点を考察することを目的としている。そのため、そうした学習と変化のプロセスを明らかにするために、長く協働事業に関わっている企業を取り上げた。

インタビュー調査の概要は以下の通りである。①エコログ・リサイクリング・ジャパンの取締役である田邊和男へのインタビューは2010年4月23日と2011年5月27日に、同社の営業部長の宮内民朗へのインタビューは2011年5月27日に実施した。②東海サーモの専務取締役である城戸浩へのインタビューは2010年10月7日に、同社の開発部に所属する棚瀬勉へのメールインタビューは2011年8月10日に実施した。③ユニングの前代表取締役社長である森下洋へのインタビューは2011年6月8日に実施した。また、リサイクルの処理工程の観察と現場での聞き取り調査のために、リサイクルが行われているエコログ・リサイクリング・ジャパンのリサイクル工場でフィールド調査を実施した（2010年9月16日）。

文書資料については、繊維関連の学会誌として「繊維工学」・「繊維製品消費科学」を、専門雑誌として「繊維トレンド」を、専門紙として繊維関連の総合新聞である「日本繊維新聞」と「繊維ニュース」を取り上げた。また、各企業の公表資料としては主に、各企業がホームページで公表しているエコログ・リサイクリング・ネットワークに関する情報を参照した。さらに、各企業の事業戦略に関する社内資料なども活用した。

4. 事例研究

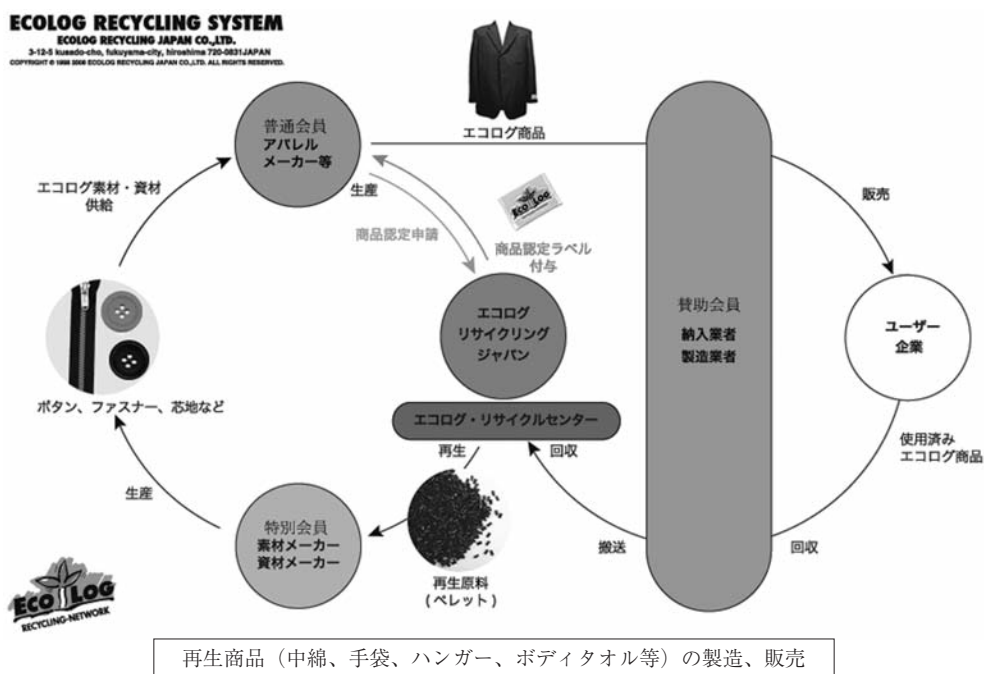
(1) 事例概要

①エコログ・リサイクリング・ネットワークについて

エコログ・リサイクリング・ネットワークとは、エコログ・リサイクリング・ジャパンと、同ネットワークに参加している各企業が協力して、リサイクルしやすい設計に基づいた同ネットワーク規格の繊維製品（企業ユニフォーム、一般衣料品等）の開発・販売、使用済み繊維製品の回収、リサイクル（ペレット状の再生原料の生産）、再生商品（中綿・手袋・ハンガー・ボディタオル等）の開発・販売を行う繊維リサイクル事業のネットワークである。このネットワークは、繊維リサイクル事業を通して、繊維製品の廃棄物問題の解決や、繊維製品の製造における地球環境への負荷の低減を目的としている。

図2はエコログ・リサイクリング・ネットワークの仕組みを示しており、各企業の役割は以下の通りである。まず、資材製造企業や素材製造企業は、ポリエステルバーゼン原料あるいは再生原料をエコログ・リサイクリング・ジャパンから購入し、それを原料としながらリサイクル可能な資材（衣料用芯地・ボタン・ファスナー等）の製造・販売という役割を担う。

図2 エコログ・リサイクリング・ネットワークの仕組み



（出所）エコログ・リサイクリング・ジャパンホームページ（一部加筆修正）
<http://www.ecolog.co.jp/about/a5up2.html>

また、アパレル企業の役割としては、そうした資材を活用したりリサイクルしやすい繊維製品（主に企業ユニフォーム）の製造・販売が挙げられる。アパレル関連の小売企業は、繊維製品を最終的なユーザーに納入するという役割を担う。さらに、その繊維製品を利用する企業（ユーザー）は、アパレル企業あるいは小売企業と使用済み繊維製品の回収に関する契約を結び、製品を使用した後に、それをエコログ・リサイクリング・ジャパンに送ることになっている。

そして、エコログ・リサイクリング・ジャパンは、エコログ・リサイクリング・ネットワーク製品認定マークを各企業に付与することに加え（1点につき110円）、回収した使用済み繊維製品をリサイクルし、再生原料を生産したり、そうした原料を活用してボディタオル等の再生商品を製造・販売するという役割を担っている。エコログ・リサイクリング・ネットワークでは、ポリエステル100%あるいはポリエステル・綿、さらにはポリエステル・ウールの繊維製品の製造、回収、リサイクルを行っている（繊維製品の素材や資材はポリエステル100%）。1994年の事業開始以降、2010年度までに合計約650万点の同ネットワーク規格の繊維製品が販売されている。再生原料については2010年度までに合計約750トンを生産している。

2011年現在、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加している企業は65社である。

②エコログ・リサイクリング・ネットワークの事業化の背景

現在、繊維製品の廃棄物は、年間約200万トン排出されており、その内訳は一般廃棄物が約164万トン（約82%）である一方、産業廃棄物が約36万トン（約18%）であり、このうち衣料品が約半分（約94万トン）を占めるという（大松沢，2006）。これに対して衣料品の廃棄物の総回収量は約24万トンで、全体の約26%が回収されていることになる（中小企業基盤機構，2010）。回収された衣料品のうち、約10万トンがリサイクルされている。衣料品のリサイクル率（再利用された衣料品を除く）は約11%であり、家電リサイクル法の対象製品のリサイクル率（テレビ：85%、冷蔵庫：76%、洗濯機：86%、エアコン：88%）と比べると非常に低い数値となっている。

エコログ・リサイクリング・ジャパンが、リサイクル事業に着手した1990年代前半当時、リサイクルに関する技術的問題や再生素材が市場で浸透していないという問題のために、事業の収益の見通しが立たないという問題が存在していた。当時の状況を振り返り、同社の田邊は、ワッツが繊維リサイクル事業に乗り出し、エコログ・リサイクリング・ネットワークを設立した背景として、繊維製品の廃棄物問題を解決したいという、当時の社長である和田敏男の社会的ミッションに対する強いコミットメントが存在したことを指摘している。

1992年に和田が社内で自社製品を廃棄物としない処理方法のアイデアを募ることになるが、これというアイデアが見つからない状況が続いていた。そのような中、和田をはじめワッツの従業員が1993年にヨーロッパに紳士用コートの市場調査に出向いた際に、ドイツで衣料品をリサイクルしている企業があるという噂を聞きつけた。そこで、和田は予定を急遽変更し、ドイツでリサイクル事業を行っているECOLOG RECYCLING GmbHを訪問し、リサイクルの仕組みや技術について説明

を受けた。同社のリサイクル技術は衣料品を裁断し、溶かし、冷やして固めることでペレット状の再生原料をつくりだすというものであった。この方法はリサイクルの際に地球環境に負荷を与える溶剤を利用せず、地球環境にやさしい技術であるために、和田はこのリサイクルの仕組みを日本に導入することを決意した。

しかし、1990年代前半当時は、繊維産業において使用済み繊維製品のリサイクルに取り組む企業がほとんど存在しなかったことに加え、リサイクル可能な繊維製品を製造するための資材もなく、そうした製品を製造すること自体困難であった。そのため繊維製品のリサイクル事業の見通しが不透明であり、ワッツでは採算性の問題からリサイクル事業に反対する役員も存在した。

このような状況の中、和田はトップマネジメントのリーダーシップを発揮し、さらにはワッツの常務取締役の谷本勇や資材購買担当の田邊らの支持者の協力を得ながら、社内の反対意見を説得することを通して、自社の資源をリサイクル事業に動員した。なお、ワッツ内部の反対意見を説得する際には、繊維製品の廃棄物問題の解決という社会的ミッションに対するコミットメントを強調した上で、最終的には、和田自身の熱意で押し切っていた。

和田を中心として、ワッツにおいてエコログ・リサイクリング・ジャパンの設立に関する取り組みが進められる中で、次のような課題が浮き彫りになった。それは、リサイクル対応の繊維製品を製造するにはそのための資材を開発する必要があるという点や、ワッツという地方の中小企業1社だけでは資金的な面においてリサイクル事業を全国に展開することが難しいという点であった。当初、ワッツがリサイクル事業のための別会社であるエコログ・リサイクリング・ジャパンを設立しようとした際には、ワッツ単独の出資を計画していた。しかし、中小のアパレル企業の保有する資源だけではリサイクル事業の実現が難しいという、上記に挙げた課題が明らかになり、ワッツの内部では他の企業との協働事業という方向性を模索していった。

そこで、ワッツはこれまでの取引関係や和田個人の人脈をベースとしながら、エコログ・リサイクリング・ジャパンに出資してくれる企業を探した。出資協力を要請した企業は、これまで取引の多かった東レや伊藤忠商事、さらには和田と個人的に関係の深かったアイリスの3社であった。東レはリサイクル対応製品に適した生地等の素材の供給や、リサイクル対応の企業ユニフォーム等の最終製品の製造・販売という点で重要なパートナーであると考えられた。また、伊藤忠商事は製品の流通という点で、さらにアイリスはリサイクル対応製品に適した資材の開発という点でパートナーとして選択された。

和田や谷本は上記の3社に訪問し、出資交渉を続けた。出資を要請された各企業がエコログ・リサイクリング・ジャパンへの出資参加を決めた主たる理由としては、リサイクル事業の収益の見通しという経済合理性というよりはむしろ、繊維製品の廃棄物問題の解決という社会的ミッションであったり、和田個人のリサイクル事業に対する熱意への共感が挙げられる。

さらに、エコログ・リサイクリング・ジャパンの設立と並行して、和田や谷本、田邊らはリサイクル事業の開発に本格的に着手していった。上述したように、同社はリサイクルしやすい設計に基

づいた繊維製品の開発と販売・使用済み繊維製品の回収・リサイクル・再生商品の開発と販売を行う繊維リサイクル事業を計画していた。この事業を展開するためには、出資企業に加えて、リサイクルに適した資材を製造する資材関連の企業や、その資材を用いた繊維製品を製造するアパレル企業の保有する資源を活用することが不可欠であった。

そこで、和田はエコログ・リサイクリング・ジャパンを中心として資材製造企業やアパレル企業から構成される、繊維リサイクルのネットワークである「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」の組織化を計画し、この事業に賛同する企業を募っていった。

以上のように、ワッツという地方の中小アパレル企業が計画した繊維製品のリサイクル事業は、和田敏男という人物の社会的ミッションに対するコミットメントをベースにしながら、繊維産業の川上から川中、そして川下部門までの各企業を巻き込み、生み出されていった。

(2) 事例分析：エコログ・リサイクリング・ネットワークにおける組織間学習

それでは次に、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加している企業に着目し、そうした企業が他の企業とどのようにして組織間学習を行っているのか、さらに繊維製品の廃棄物問題という社会的課題に対する認識や行動をいかにして変化させたのかという点について考察する。

3. (1)の分析視点でも述べたように、本稿は組織間学習を主導した個人に焦点を当てた。そこでインタビュー調査を進めていく際には、エコログ・リサイクリング・ネットワークの参加企業であるユニングと東海サーモにおいて、協働事業の窓口となり組織間学習を主導した人物である推進者に注目した。その調査の結果、推進者の社内でのポジションによって、各企業の学習のプロセスが異なることが明らかになった。ここでのポジションとは、トップあるいはトップ層（重役レベルの人物）とミドルレベル（事業部門の部長あるいは課長クラス）の2種類を指す。こうした2種類のタイプの推進者が果たす役割によって、組織間学習やその結果生じた企業の変化のプロセスは次の2つのパターンに分類された。それは、①トップマネジメントが中心となって組織間学習を主導し、社内の変化を促していくパターン、②ミドルマネジャーが支持者を得ながら組織間学習を主導し、社内の変化を促していくパターン、である。

以下ではこうした2つのパターンを比較しながら組織間学習のプロセスや、各企業の変化のあり方の違いについて考察する。

①ユニングの事例：トップマネジメント（重役レベル）主導のパターン

(a) ユニングがエコログ・リサイクリング・ネットワークに参加した背景

ユニングは1966年に資本金1000万円で設立された、従業員15名の中小企業である。ユニングはエコログ・リサイクリング・ネットワークが設立された1994年から同ネットワークに参加しており、現在も参加を続けている。ユニングの参加の背景には、当時常務取締役という重役であった森下洋（2006年に代表取締役社長就任、2009年に退社）のリーダーシップの影響力が存在した。

ワッツにおいてエコログ・リサイクリング・ネットワークの事業計画が議論されていた1990年代前半、ユニングは特に、自社製品の回収・リサイクルや、リサイクルに配慮した製品設計に取り組んではいなかった。その当時は繊維産業あるいはアパレル産業において、まだリサイクルということについては十分な理解が広がっておらず、アパレル企業がリサイクルに取り組むということはほとんどなかった。そのような中、ユニングの森下は、東レのユニフォーム部門の担当者からエコログ・リサイクリング・ジャパンの和田を紹介され、そこではじめて和田から同ネットワークへの参加の打診を受けることになった。

当時、森下は繊維製品の廃棄物問題やリサイクル事業については関心もなく、ほとんど分からない状態であったという。また、この当時はリサイクル対応の資材が開発されておらず、リサイクル可能な企業ユニフォームを製造できるかどうかの目途も十分に立っていなかった。そのため、森下はユニングでリサイクル事業に取り組めるのかどうか懐疑的であったという。そのような状況を背景として、森下は和田と議論を重ねていく中で、リサイクル事業への理解を深めていき、和田の熱意に押し切られる形でエコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を検討した。

しかし、当時ユニングの内部では、繊維製品の廃棄物問題やリサイクルについての重要性がまだ認識されておらず、リサイクル事業への反対が予想された。そこで、森下は社内ではトップシークレットの案件とし、直接の部下である生産部長の南淵功一とともに、社内で秘密裏にエコログ・リサイクリング・ネットワークに関わっていった。

実際にリサイクル事業の内容を策定していくにあたり、森下と和田はユニングの主要な顧客であったパナソニックに対してエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の企業ユニフォームを販売することを計画し、パナソニック向けの製品の開発を進めていった。

これまで述べてきたように、リサイクル可能なポリエステル100%のユニフォームを製造する場合には、そうした製品に適合する資材（ボタン・ファスナー・芯地）を開発する必要があった。そこで、エコログ・リサイクリング・ジャパンとユニングは、資材製造企業を東レに集め、パナソニック向けの資材開発の方向性について会議を重ねた。特に時間がかかったのは、ファスナーの部分であった。ファスナーは製品の強度を保つため、通常金具も利用している。しかし、エコログ・リサイクリング・ネットワークでは金具を利用せず、ファスナーをポリエステルの再生原料で製造するために、強度の面で問題が生じた。具体的には、再生原料を用いたポリエステル100%のファスナーでは、洗濯した際に製品が損傷するという問題や、留め具として十分に機能せず、開閉が自由に行えないという問題に直面した。

このような問題を抱えながら、ファスナーを含む資材製造企業は適宜エコログ・リサイクリング・ジャパンやユニングらと協議を行い、エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の資材開発を進めた。森下によると、こうした一連の資材開発には約2年ほど費やしたという。パナソニック向けのユニフォームが完成したのは2000年のことであった。森下と和田は製品開発の目的が立ったことを契機として、パナソニックを訪問し、従来の企業ユニフォームをエコログ・リサイクリング・ネッ

トワーク規格の企業ユニフォームに切り替えることについて交渉を行った。パナソニックは、環境配慮型製品の調達という環境経営の推進の観点から、自社のユニフォームの切り替えに合意し、契約を結んだ。

森下は、エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の企業ユニフォームの製造と販売の体制を踏まえて、2000年に社内でも同ネットワークへの参加をオープンにした。上述したように、森下はリサイクル事業の先行きの不透明性のために、社内からは反対意見が出ることを予測していた。そこで、森下は常務取締役の権限を活用することで、秘密裏にリサイクル対応の製品開発と販売網の構築を完了させた後に、社内にも同ネットワークへの参加を報告した。リサイクル事業にビジネスとして取り組める状況を整えたことで、社内から反対意見は出なかった。また、当時の代表取締役社長の保田貢には事後報告を行い、承認を得て、ユニングは正式に同ネットワークに参加していくことになった。

(b) ユニングの組織間学習のプロセス

上述したように、ユニングでは常務取締役という重役の地位にあった森下が、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を主導していったことに加えて、社内の代表者として同ネットワークの窓口となり、他の企業との交渉を行うことになった。

森下自身が、繊維製品の廃棄物問題の解決というエコログ・リサイクリング・ジャパンの社会的ミッションや、リサイクル技術についての理解を深めた契機として挙げたのは、東レで毎月行われていたエコログ・リサイクリング・ネットワークのマーケティングや事業戦略に関する会議であったり、広島県の福山市で開かれていた同ネットワークに参加している企業同士の交流会というエコログ・リサイクリング・ジャパンの公式的な会議であった。その他、森下はYKK、東海サーモ、アイリスをはじめとする資材製造企業と非公式的に会議を重ねる中で、同ネットワーク規格のユニフォームの製造に必要な資材の技術的知識について学習した。

上述したように、ユニングではエコログ・リサイクリング・ネットワークに関する事業計画の策定や実行については、森下と彼の部下であった南淵のみが関わっており、他のユニングの従業員は関与していなかった。そのため、社内でも同ネットワークへの参加に関する計画をオープンにした時点では、ユニングの従業員の多くがリサイクル事業に対して関心がなく、また繊維製品の廃棄物問題や、リサイクルそのものについて十分な知識をもっていなかった。そのような状況の中、社内ではリサイクル事業に対して否定的な意見が多く存在していた。

そこで、森下は常務取締役という権限を用いながら、リサイクル事業の推進者として、まずは自身がエコログ・リサイクリング・ネットワークでの各種会議で獲得した知識を社内に定着させることに注力した。

例えば、森下は従業員にリサイクル事業に対する理解を深めてもらうために、東レの環境経営の担当者やエコログ・リサイクリング・ジャパンの田邊らと繊維製品の廃棄物問題やユニフォーム・

アパレル業界でのリサイクルあるいは環境経営の実態に関する勉強会を開いた。さらに、ユニングの従業員とともに、エコログ・リサイクリング・ジャパンのリサイクル施設を訪問し、実際のリサイクルの現場を見せることで、リサイクル技術について学習する機会を設けていった。

その他、森下は日々行われる営業会議において、リサイクル事業に関するレクチャーを10～20分程行うことを習慣化していった。森下は、「従業員の意識付けが重要。末端の従業員にわかってもらうというのはそこから入らないと。」と語っており、上記のような取り組みを地道に続けることで、従業員のリサイクル事業に対する考え方を変化させることに注力した。

そして、そうした地道な取り組みを進めていく一方、森下は2006年に代表取締役社長に就任した後、2007年に環境省が策定した環境経営システムのあり方に関するガイドラインに基づき（エコアクション21ガイドライン）、取り組みを行う事業者を審査し、認証・登録する制度であるエコアクション21を取得し、リサイクル事業を含めた環境経営を行っていくための体制を整えていった。

ユニングがエコログ・リサイクリング・ネットワークの参加企業とリサイクル事業に関する勉強会を行っていた2000年当時、ユニフォーム・アパレル業界を取り巻く環境も徐々に変化していた。2000年にグリーン購入法が制定されると、官公庁や企業が使用後のリサイクルも含めた環境に配慮した製品を積極的に購買する流れが広がっていった。その結果、ユニフォーム・アパレル企業各社による環境配慮型製品の製造・販売が促された。さらに、環境配慮型製品であることを示すエコマークを取得するユニフォーム・アパレル企業も近年増えている⁵。ユニフォーム製品でエコマークを取得するためには、ユニフォーム製品にリサイクル繊維（バージンの繊維ではなくPETボトルをリサイクルして生産した再生繊維等）を一定量（製品の重量ベースで50%以上）活用する必要がある。容器包装リサイクル法の制定（1995年）により、PETボトルから再生繊維を生産する取り組みが進み、ユニフォーム・アパレル業界における再生繊維の活用が広がっている。

森下は、こうしたユニングの内部での繊維製品の廃棄物問題やリサイクルについての学習やエコアクション21の取得に加えて、ユニフォーム・アパレル業界を取り巻く事業環境の変化が、同社の従業員のリサイクル事業に対する認識を変える契機になったことを指摘している。森下はその結果、当初は否定的な意見が多く見られた一方で、ユニフォーム・アパレル企業がリサイクル事業に取り組むことに対して肯定的な意見が増えたことを実感しているという。

以上のように、ユニングでは森下という重役レベルの人物が推進者として他の企業との窓口となり、公式的・非公式的な場において他の企業の担当者とともにリサイクルの技術や繊維製品の廃棄物問題、さらにはリサイクル事業の社会的ミッション等について学習した。また森下は自身が中心となり、他の企業の協力も得ながら様々な学習の手法を用いて、そうした知識や社会的ミッションを社内に定着させた。

⁵ ユニフォーム・アパレル業界における環境配慮型製品の広がりについては、日本繊維新聞（2007年9月20日）「リサイクルユニフォーム特集」、日本繊維新聞（2009年12月14日）「ユニフォーム、選ぶ時代“個”で勝負、エコやレンタル必携に」という専門紙でも特集がなされている。

(c) ユニングにおける変化

ユニングでは、次の3つの変化が生じていることが示された。第1の変化として、エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格製品の製造が挙げられる。ユニングは、同ネットワーク規格のユニフォームを製造しており、年間約40万点のユニフォームをパナソニックに納入している。こうした製品については2000年以降継続して納入を続けている。

第2の変化は、他の環境配慮型製品の製造である。ユニングは、エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の製品開発を通して、環境配慮型製品の製造に関するノウハウを蓄積した。そこで、近年需要が高まりつつあるエコマークの対象となるPETボトルの再生繊維を活用したユニフォームの製造、販売を進めている。

第3の変化として、エコアクション21の取得という環境経営の体制の整備が挙げられる。ユニングは、これまでの業務の手続きや規則を環境経営に適合させるために組織ルーティンを変化させ、環境経営を進めるための体制を構築することで、従業員がリサイクル事業あるいは環境経営に取り組むことを習慣化させた。また、こうした習慣化は社内での地道な学習に加え、リサイクル事業やその社会的ミッションに対する従業員の理解を深めていくための重要な手段の1つであった。

②東海サーモの事例：ミドルマネジャー主導のパターン

(a) 東海サーモがエコログ・リサイクリング・ネットワークに参加した背景

それでは次に、ミドルマネジャーが主導しながら、組織間学習を進めていった企業として東海サーモを取り上げる。同社は、1958年に設立された衣料品の襟などの芯にする布地である「芯地⁶」を製造する企業である。2010年末の時点で資本金は1億円であり、従業員は200名である。

東海サーモは1994年の初期段階からエコログ・リサイクリング・ネットワークに参加しており、現在に至るまでコミットメントを続けている。東海サーモが同ネットワークに参加していく際には、同社の営業部の部長であった城戸浩（現専務取締役）というミドルマネジャーが推進者となり、社内の調整を行っていった。

東海サーモは、1992年のリオデジャネイロで開催された地球サミットなどを契機とし、1990年代の前半には自社の環境経営をどのように展開していけばよいのかという問題について考え始めていた。特に、この時点においてバージンの原料ではなく、再生原料を活用した衣料用芯地の開発の構想をもっていた。丁度その頃、東海サーモは、エコログ・リサイクリング・ジャパンからリサイクル事業への参加の打診を受けた。エコログ・リサイクリング・ジャパンは、東海サーモが自社で一貫した生産システムを有しているという点や、幅広い製品群（接着芯地⁷・毛芯地⁸・ベルト・肩パッ

⁶ 洋服をはじめとする衣料品のシルエットを形づくる際に用いられる副素材のこと。

⁷ 衣服のシルエットを形づくる芯すえ作業（芯地を表地に装填する縫製の工程）を接着によって実現する芯地のこと。

⁸ 山羊などの太い獣毛繊維を使用した芯地。

ド等)を揃えているという点から、有望なパートナーであると考えていたという。

東海サーモにおいて、エコログ・リサイクリング・ジャパンとの交渉の窓口となったのは城戸であった。城戸が、「それ(リサイクル事業がビジネスにつながるということ)は想定していました。我々の方からいけば、価格が同じであればすべてのポリエステル材料は再生原料に切り替えようと。接着芯地なんかね。そういう捉え方をとっていました。」と語るように、彼自身は再生原料を活用した衣料用芯地の開発などの環境経営の推進を考えており、繊維リサイクルの事業に強い関心を抱いたという。また、城戸個人としてはこうした事業が将来ビジネスとして成長することを想定しており、他企業に先駆けて取り組むことの重要性を認識していた。このような理由から、城戸は東海サーモの内部における推進者として、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を社内で推進していくことになった。

和田からエコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加の打診を受けた後、城戸は社内の会議で同ネットワークへの参加に対する承認を求めた。ただし、1990年代前半当時、リサイクル事業は収益の見通しが立ちにくく、客観的な経済合理性を欠いていたために、東海サーモがリサイクル事業に取り組むことについて否定的な議論が多くなされたという。特に、芯地業界ではどの企業もリサイクル事業には着手しておらず、さらにはリサイクル対応の芯地に対する需要もほとんどないという状況であり、他の企業に先駆けて事業展開をすることのリスクも高かった。

このような否定的な議論を受けて、城戸は自身を支援してくれるマーケティング課の課長とともに、再度交渉を続けていった。マーケティング課では、リサイクル事業の宣伝広告活動のスタイルに関する提案やリサイクル対応の芯地に対するシーズやニーズの調査を行うなど、城戸の活動を積極的に支援していった。東海サーモでは元々社内で自社の環境経営のあり方に関する議論がおこなわれていた点に加えて、再生原料を活用したリサイクル対応の衣料用の接着芯地の開発構想をもっていた。そこで、城戸らは環境経営の推進の観点から他の企業に先駆けてリサイクル事業に取り組むことや、エコログ・リサイクリング・ネットワークという仕組みを活用し、リサイクル対応の芯地を販売するという点を主張し、社内の反対意見を説得した。社内では重役クラスのマネジャーに加え、他の部門、例えば製品設計や実際の製品の生産に関わる製造部や開発部などを巻き込みながら議論が重ねられていった。そしてミドルマネジャーの城戸らの粘り強い交渉の結果、東海サーモでは同ネットワークに参加することを決定した。

(b) 東海サーモの組織間学習のプロセス

東海サーモでは、それまで再生原料を用いたリサイクル可能な衣料用芯地の開発構想は持っていたものの、実際にそうした製品を開発・製造した経験はなく、一からの製品開発に取り組んだ。

エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加した後、城戸は、同ネットワークが東レで開催している事業戦略に関する会議に出席し、繊維製品の廃棄物問題の現状や、エコログ・リサイクリング・ジャパンの社会的ミッション、さらには同ネットワーク規格の資材の要件について学習して

いったという。また、城戸はこの会議の持っていた機能を次のように語っている。

「(資材の) どれか1つが駄目でも服にならない。全部のものを整えないと。例えば我々のものがOKであっても、ボタンがダメとか、ファスナーがダメとか、色んなものがダメだということになると服ができないからね。そういう意味ではみんな足並みをそろえるということですね。」

エコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の繊維製品を製造するためには、各企業が意志疎通を図りながら、様々な資材の関連性を考慮する必要がある。その意味において、東レでの公式的な会議は各企業の足並みを揃えたり、それぞれの技術について学習する場でもあった。また、城戸は、公式的な会議だけではなく、YKKをはじめとする他の資材製造企業と適宜情報交換を行っており、非公式的な会議も製品開発に関する知識を蓄積する重要な場であったことを指摘している。

東海サーモでは、各種会議を通して獲得したエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の資材開発に関する知識を踏まえ、城戸を推進者とした上で、設計開発を行う開発部や製造を行う製造部が中心となり、実際の衣料用芯地の製品開発に取り組んでいった。同社が製品開発において特に苦労した点は、製品の組成がポリエステル100%に限定されるということであり、ナイロンなどの素材と比較すると、ポリエステルは表生地と芯地を接着する際の接着強度などにやや劣るという問題があった。また、エコログ・リサイクリング・ジャパンから供給されるポリエステルの再生原料はバージンの原料と比べ価格も高く、コストの問題をクリアしていく必要があった。

城戸は開発部や製造部とともに、こうした問題を解決するために開発を続けていき、約2年をかけてエコログ・リサイクリング・ネットワーク規格の衣料用芯地の製造を実現した。その結果1996年以降、東海サーモではそうした衣料用芯地を同ネットワークの各アパレル企業に供給する体制を整えることになった。

なお、城戸は製品開発を主導していく一方、営業部や製造部、開発部、マーケティング課などの各部門の担当者と勉強会を行い、エコログ・リサイクリング・ネットワークを通して獲得したリサイクル事業に関する知識や、社会的ミッションを社内に定着させていった。また、城戸によって影響を受けた上記の各部門の担当者が、今度はそれぞれの部門でリサイクル事業に関する勉強会を開くなど、地道な普及啓発に関する取り組みが進められていった。特に、こうした地道な活動は、リサイクル事業だけではなく、環境経営に対する社員の認識を高めることにつながっている。

そして、城戸は、社内での勉強会に加えて、東海サーモにおいて元々環境経営の推進を計画していたことや、少数ではあるがマーケティング課や開発部などの担当者に見られるように、環境経営に理解のある人物が社内存在していたことが、リサイクル事業に対する社員の理解を醸成する要因になったことを指摘している。

(c) 東海サーモにおける変化

東海サーモでは、エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加し、環境経営に対する取り組みを本格化する中で、次の3つの変化が見られた。第1の変化として、同ネットワーク規格製品の製造が挙げられる。現在、同ネットワーク規格の衣料用の接着芯地は5種類ほど存在している。東海サーモの開発部の棚瀬勉によると、これ自体の販売量は同社の製品全体の数パーセントを占めるのみであり、必ずしも主力事業になっているわけではない。ただし、同ネットワーク規格の製品は、同社の主要な環境配慮型製品として位置づけられている。

第2の変化は、他の環境配慮型製品や環境事業の開発である。東海サーモでは、エコログ・リサイクリング・ネットワークへの参加を通して蓄積した製品開発に関する知識を活用して、1998年にエコマーク認定の製品を、2002年にはエコテックス100規格⁹の認定製品を開発するなど環境配慮型製品の開発を進めている。これらは主力製品というわけではない。しかし、社内において環境配慮型製品の開発は続けられており、近年では生分解性¹⁰の資材開発に取り組むなど、製品開発の際に環境配慮の視点が定着しつつある。また、リサイクル事業の実績を重ねることで、2008年に帝人ファイバーから同社の繊維リサイクルのネットワークである「エコサークル」への参加を打診された。東海サーモでは、エコログ・リサイクリング・ネットワークだけではなく、そうした他の繊維リサイクルのネットワークにも参加しており、自社の環境事業の拡充を図っている。

そして第3の変化として、環境経営の推進体制の整備が挙げられる。棚瀬によると、環境経営の中でも省エネルギーの取り組みに関しては、社内の各部門のリーダーで構成した「エネルギー管理」の組織を新たにつくり対応を進めているという。その他、二酸化炭素排出規制や有害物質規制に関しても城戸を中心とし、各部門の担当者が連携してプロジェクト・チームを立ち上げ、取り組みを行っている。東海サーモでは基本的に各部門がそれぞれ環境経営を推進するための体制を整えており、全社的な環境経営の体制はまだ整備されていない。また、同社はISO14001の認証取得を検討しており、現在はそのための委員会を社内でも立ち上げ議論を重ねている段階であるという。

城戸は、近年になりようやく社内においてリサイクル事業や環境経営に対する認識が深まっていることを指摘している。特に、帝人ファイバーのリサイクル事業や、ユニフォーム・アパレル業界におけるリサイクル対応のユニフォームの推進をはじめとする繊維産業における環境経営の広がりによって、徐々に東海サーモの環境配慮型製品に対する需要も高まりつつある。その結果、社内では環境事業の経済合理性も見なおされており、1994年の時点と比べると、そうした事業に自社の資源を動員することについて理解が得られるようになったことを城戸は述べている。

⁹ 欧州を中心に世界24カ国の試験研究機関で構成するテキスタイル・エコロジー国際共同体が定めた繊維製品に対する国際的な安全基準のこと。

¹⁰ 物質が土中や水中の微生物によって分解される性質であること。

5. 結論

本稿は、エコログ・リサイクリング・ジャパンによる使用済み繊維製品のリサイクル事業「エコログ・リサイクリング・ネットワーク」を取り上げ、社会的協働に参加している各企業が他の企業といかにして組織間学習を行っているのかという点と、各企業が社会的課題に対する認識や行動をどのように変化させたのかという点を考察した。

本稿の事例研究は、トップマネジメントとミドルマネジャーという組織間学習を主導した推進者の役割に焦点を当てながら、組織間学習の2種類のパターンを導出した。それぞれのパターンを見てみると、まず、ユニングではトップマネジメントが先頭に立ち、他企業との情報交換を積極的行ったり、さらには社員の普及啓発活動を主導していた。次に、東海サーモでは生産や営業の現場で活躍する各部門のミドルマネジャーが、他企業との共同開発の現場に赴き、定期的に情報交換を行っていた。また、同社は、こうしたミドルマネジャーたちが、自身の所属する部門、あるいは自身の部門を越えて他の部門で地道にリサイクル事業に関する勉強会を自発的に開催していた。

エコログ・リサイクリング・ネットワークに参加していた企業の推進者は、東レで開催されていた同ネットワークのマーケティングや事業戦略に関する公式的な会議においてエコログ・リサイクリング・ジャパンの社会的ミッションや繊維製品の廃棄物問題の現状を学習し、さらには同ネットワーク規格製品の開発に関する技術的知識を交換していたことを確認した。こうした会議は、リサイクル事業に関して各企業の間に共通理解をつくり、足並みを揃える場として位置づけられた。

また、事例研究を通して、各企業の間で自発的に行われる非公式的な会議が、公式的な会議において十分に話し合うことのできなかった部分についてフォローしたり、製品開発に関する互いの細かい技術的知識について学習する密接な情報交換の場として機能していたことを明らかにした。

そして、組織間学習を通して生じた各企業の変化については、ユニングと東海サーモともに、リサイクル事業や環境経営の進展という点が挙げられる。ただし、推進者のちがいによって導出された組織間学習の2種類のパターンに着目してみると、双方の企業に生じた変化のあり方には異なる点が見られる。まず、トップマネジメントの権限が強かったユニングの場合、組織変化が迅速に促されることが示された。また、その組織変化が社内の一部門にとどまらず、全社的な変化になることも確認した。ユニングでは、後に代表取締役社長となる推進者の森下洋（当時常務取締役）に自由裁量が与えられており、かつ企業の規模も比較的小さかったことから、トップダウンで非常に迅速な意思決定を行うことができた。そのことによって社内の抵抗も抑えられ、環境経営のための体制整備やリサイクル事業の展開が全社的に進められた。

一方、東海サーモでは、基本的には各ミドルマネジャーがそれぞれの部門で会議を重ね、独自のリサイクル事業や環境経営の施策を計画立案するという形式を採用している。そのため、同社は、生産・開発・営業・マーケティング等の各部門において環境経営に関する取り組みが進められるものの、全社的な環境経営の施策を導入するまでに多くの時間を要していることが明らかになった。

このように、本稿は、組織間学習を主導した人物である推進者や学習が行われた場に焦点を当て、組織間学習が誰によって、どのようにして行われていくのか、さらに組織間学習で獲得した知識や情報を、誰がどのようにしてそれぞれの企業の内部に定着させていくのかという、社会的協働における組織間学習のプロセスと、それぞれの企業内部で行われる組織学習のプロセスを明らかにした。そして、こうした社会的協働における組織間学習と組織学習が、参加企業の社会的課題に対する認識や行動を変化させるメカニズムになることを示した。以上が社会的協働研究に対する本稿の貢献である。また、事例研究を通した組織間学習のプロセスと組織学習のプロセスの相互関係の解明という点は、組織間学習の先行研究で十分に検討されていない研究課題であり、その意味において本稿は組織間学習の研究に対しても一定の貢献があると考ええる。

最後に本稿に残された課題は次の通りである。それは、組織間学習がうまく行われず、社会的課題に対する理解が醸成されなかった企業を対象とした比較事例研究である。本稿の事例研究は、組織間学習と組織変化のプロセスを明らかにするために、エコログ・リサイクリング・ネットワークに長期間にわたり深くコミットしている企業を取り上げた。そのため、成功的な学習のプロセスが描かれた。しかし、組織学習や組織間学習の先行研究を見てみると、学習がうまく行われず、組織変化が阻害されることが指摘されている。例えば、Inkpen and Crossan (1995) は、米国の企業と日本の企業における協働事業の事例研究を行い、協働事業の窓口となる協働マネジャーの認識が学習を阻害し、パートナーから十分に知識を獲得できなかった事例を示している。これは、学習の失敗が、企業にとって必要となる知識の獲得を阻害し、その結果組織変化が行われない可能性を示唆するものである。そこで、今後は社会的協働にそれほどコミットしていない企業なども調査対象に入れながら、組織間学習や組織変化の試行錯誤のプロセスを明らかにしていく必要がある。

参考文献

- 安藤史江 (2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房
- Argyris, C. and D. A. Schon (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arya, B. and J.E. Salk (2006) "Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility", *Business Ethics Quarterly*, Vol.16, Issue 2, pp.211-234
- 中小企業基盤整備機構 (2010)「繊維製品3R関連調査事業報告書」
- Crossan, M.M., H.W. Lane, R.E. White and L. Djurfeldt (1995) "Organizational learning: Dimensions for a theory", *The international journal of organizational analysis*, Vol.3, No.4, pp.337-360
- Dyer, J.H. and K. Nobeoka (2000) "Creating and Managing a High-Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, pp.345-367
- Feldman, M.S. (2000) "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol.11, No.6, pp.611-629
- Fiol, C.M. and M.A. Lyles (1985) "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.803-813

- Holmqvist, M. (2003) "A dynamic model of intra- and interorganizational learning", *Organization studies*, Vol.24, No.1, pp.95-123
- Huber, G.P. (1991) "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol.2, No.1, pp.88-115
- Inkpen, A.C. and M.M. Crossan (1995) "Believing is seeing: Joint ventures and organization learning", *Journal of Management Studies*, Vol.32, No.5, pp.595-618
- Inkpen, A.C. (2002) "Learning, Knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, so Many Unanswered Questions", in Contractor, F.J. and P. Lorange (eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, Amsterdam: Pergamon
- Janowicz-Panjaitan, M. and N.G. Noorderhaven (2008) "Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances", *Research Policy*, Vol.37, pp.1337-1355
- Janowicz-Panjaitan, M. and N.G. Noorderhaven (2009) "Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective", *Organization studies*, Vol.30, Issue 10, pp.1021-1044
- Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter (2000) "Learning and Protection of Property Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.217-237
- Kogut, B. (1988) "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol.9, No.4, pp.319-332
- Larsson, R., L. Bengtsson, K. Henriksson and J. Sparks (1998) "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliance", *Organization science*, Vol.9, No.3, pp.285-305
- Levitt, B. and J.G. March (1988) "Organizational learning", *Annual of review of sociology*, Vol.14, pp.319-340
- Makhija, M. and U. Ganesh (1997) "The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures", *Organization science*, Vol.8, No.5, pp.508-527
- Mowery, D.C., J.E. Oxley and B.S. Silverman (1996) "Strategic alliances and Interfirm knowledge transfer", *Strategic Management Journal*, Vol.17, (Winter Special Issue), pp.77-91
- Nooteboom B., H. Berger and N.G. Noorderhaven (1997) "Effects of Trust and Governance on Relational Risk", *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.2, pp.308-338
- 大松沢明宏 (2006) 「繊維製品のリサイクル技術の動向」『繊維トレンド』No.57, pp.48-52
- Phan, P.H. and T. Peridis (2000) "Knowledge creation in strategic alliances: Another look at organizational learning", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.17, pp.201-222
- 高井透 (2001) 「企業間学習による価値協創」寺本義也・中西晶編著『知識社会構築と理念革新：価値創造』日本科技連出版社
- 谷本寛治 (2006)『CSR－企業と社会を考える－』NTT出版
- 徳田昭雄 (2000)『グローバル企業の戦略的提携』ミネルヴァ書房
- Yoshino, M.Y. and U.S. Rangan (1995) *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press.